

Comparación de la actividad exportadora entre empresas familiares y no familiares de la región Zuliana en Venezuela

Romero B, Jenny*
Hernández, Lissette**
Bracho, Neida***

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar el comportamiento de las empresas familiares y no familiares exportadoras en su gestión en el mercado internacional. Con este propósito se realizó una investigación de campo en veintidós empresas ubicadas en la región zuliana en Venezuela. El resultado de esta comparación sitúa en desventaja a los negocios de familia frente al desempeño de los no familiares, pues el estudio confirmó una serie de debilidades relacionadas con la falta de recursos y capacidades en ambos grupos de firmas, pero que tienden a acentuarse más en las organizaciones de carácter familiar. Lo anterior permite concluir que en el área del comercio internacional es probable que las empresas de carácter familiar zulianas encuentren mayores dificultades para promover su expansión, sobre todo por la influencia que ejercen algunas características psicológicas y culturales del empresario familiar que hace que éste se conduzca de manera más conservadora y lenta en el proceso exportador.

Palabras clave: Empresa familiar y no familiar, actividad exportadora, recursos y capacidades, comercio internacional.

* Doctora en Ciencias Humanas, Maestría en Gerencia de Empresas. Economista, Profesora Titular e Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. E-mail: jennyfrb@yahoo.com

** Doctora en Ciencias Humanas, Doctora en Ciencias Humanas (LUZ). Acreditada en el Programa de Estimulo a la Investigación. Docente Investigadora en la Universidad del Zulia. Actualmente en estancia de investigación en la Corporación Universidad de la Costa (CUC) (Barranquilla-Colombia). E-mail: lissettehf@yahoo.es

*** Maestría en Macroeconómica. Economista, Profesora Titular e Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. E-mail: neidabracho@hotmail.com

Comparison of Exporting Activity among Family and Non-Family Enterprises in the Zulia Region, Venezuela

Abstract

The objective of this article is to analyze the behavior of family and non-family exporting companies in their management of the international market. With this purpose in mind, field research was performed in twenty-two enterprises located in the Zulia region, Venezuela. The result of this comparison situates family businesses at a disadvantage compared to the performance of non-family businesses; the study confirmed a series of weaknesses related to the lack of resources and capacities in both groups, but these tend to be more accentuated in family organizations. Conclusions are that in the area of international commerce, it is probable that family businesses in Zulia encounter greater difficulties in promoting their expansion, above all due to the influence exercised by some psychological and cultural characteristics of the family businessman that lead him or her to conduct the exporting process in a slower, more conservative way.

Key words: Family business, non-family business, exporting activity, resources and capacities, international commerce.

Introducción

El proceso de internacionalización empresarial para un país conlleva muchas ventajas, especialmente cuando se trata de operaciones de exportación, pues representa una ampliación del mercado que brinda extensas posibilidades de lograr mayores escalas de producción que se revierten en un incremento del empleo y el ingreso nacional.

Para alcanzar este objetivo, las empresas de una nación deben evaluar la decisión de internacionalizarse, tal disposición no depende exclusivamente de la oportunidad que exista en el mercado y de la disponibilidad de recursos que permitan explotar una ventaja competitiva debido a la tenencia de factores tecnológicos, financieros, humanos e institucionales, sino que ésta también se encuentra afectada por un conjunto de valores socio-culturales y psicológicos, tales como las creencias y principios de los empresarios.

Ahora bien, las investigaciones en el ámbito de las empresas familiares han sido enfocadas dándole un gran peso a estos últimos factores, ello debido a la naturaleza de estas unidades económicas en las cuales interactúan dos sistemas conformados por la empresa y la familia, el primero regido por sistemas racionales, y el segundo basado en valores afectivos, como las emociones (Davis y Stern, 1980). La vinculación entre ambos sistemas conlleva a que no sólo no exista una definida separación entre la familia y la empresa, sino que algunas veces sean los valores, las pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia los que predominen en la organización. Lo anterior, ha llevado a muchos estudiosos del tema a subrayar la idea de que el predominio de los intereses familiares hace que las mismas sean menos proclives a incursionar en los mercados internacionales.

Si bien en los últimos años ha habido en la comunidad científica un gran esfuerzo por

documentar de manera empírica y sistematizar teóricamente la esencia de los negocios de familia, el tema del abordaje del comercio internacional está todavía muy incipiente, existiendo la necesidad de explicar esta realidad apoyándose en marcos teóricos provenientes de otras ciencias, como es el caso de la Psicología. En el ámbito latinoamericano, la escasez de investigaciones en esta materia adquiere un carácter más notorio. Y en Venezuela concretamente los antecedentes sobre el problema son prácticamente inexistentes.

El escenario planteado para fundamentar la dinámica exportadora de las empresas familiares venezolanas, hizo necesario su comparación con las empresas no familiares, esto con el fin de determinar si la variable propiedad condiciona la obtención de resultados diferentes en la gestión internacional.

Para alcanzar este objetivo se realizó una investigación de carácter descriptivo en el año 2009, cuya técnica utilizada para la recolección de la información fue la entrevista semiestructurada dirigida a los dueños de establecimientos registrados en el Directorio de Exportadores del Ministerio de Industrias Ligeras y del Comercio (MILCO). En el mismo aparecen asentadas 106 empresas con certificado de origen en la región zuliana, su ubicación geográfica y actividad económica en las cuales operan. Cabe destacar, que al realizar un sondeo telefónico para discriminar la población entre familiares y no familiares se pudo precisar una alta mortalidad del sector exportador, quedando la población conformada por 77 empresas, de las cuales 42 corresponden a los establecimientos familiares y 35 a los no familiares.

El número de empresas consideradas en la muestra es de doce unidades de producción familiares y diez no familiares, distribuidas de acuerdo a la estratificación por activi-

dad económica señaladas por la Organización de Estados Americanos (OEA), siguiendo la clasificación Código Industrial Internacional Uniforme (C.I.I.U.) que comprende los establecimientos manufactureros dedicados al desarrollo de la industria tradicional, intermedia, mecánica y residual. Los rasgos definitorios de esta muestra lo constituyeron básicamente dos criterios: En primer lugar, se consideraron las empresas que estén llevando para el momento de la entrevista procesos de exportación; en segundo lugar, en el ámbito de los negocios de familia, la propiedad es detenida por uno o más grupos familiares. Para determinar las diferencias y semejanzas, se empleó el análisis comparativo con base a las frecuencias relativas obtenidas para cada grupo de empresarios.

1. La teoría de los recursos y capacidades como marco de explicación de la actividad exportadora

El planteamiento de la teoría de los recursos y capacidades coloca el énfasis en la empresa, destacando las capacidades de dirección que definen el modelo organizativo de la misma. En tal sentido, Barney (1991) supone que los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas; tal condición induce a que los beneficios extraordinarios de la organización se basen en las rentas generadas por los recursos especialmente valiosos que éstas tienen bajo su control, de acuerdo a esta óptica la estrategia se define como una búsqueda constante de beneficios y de su mantenimiento, lo cual evidencia el enfoque económico del modelo.

Los beneficios extraordinarios que obtienen algunas empresas son consecuencia de que éstas poseen y utilizan recursos superio-

res, los cuales tienen que presentar ciertas características: primero, que éstos puedan contar con una productividad más alta que el promedio; segundo, presentar atributos que permitan la diferenciación del producto y, por último, tener capacidad para proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Este enfoque señala que el principal determinante de los resultados de la empresa proviene de los denominados factores internos que según Francés y García (1998) son todos aquellos elementos de la organización que determinan sus ventajas competitivas y que son decisivos en su desempeño exportador, además los mismos están bajo control empresarial.

Dichos factores corresponden a aquellos elementos vinculados con las capacidades y recursos de los cuales disponen las empresas, incluyendo dentro de esta categoría de análisis los aspectos psicológicos y culturales del empresario que definen su percepción del mercado internacional.

De acuerdo al planteamiento anterior, las capacidades están referidas a las habilidades de dirección, organización y gestión de la empresa; éstas permiten hacer una utilización más eficiente de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, institucionales y naturales. En la medida en que estos factores son potenciados se puede reducir la influencia de los de carácter externo o incrementar su acción en beneficio de la empresa.

Tal y como lo destacan Gómez y Valenzuela (1999), las capacidades se aprenden y se acumulan continuamente, considerándolas como entes dinámicos que definen la competitividad de las empresas en el mercado internacional. Enfatizan el concepto desarrollado por Grant (1991) que la consideró como producto de un proceso de cooperación y coordinación de un conjunto de recursos para poder conseguir un resultado superior.

Al respecto, autores como Dierickx et al., (1989) y Amit y Schoemaker (1993) establecen una diferenciación entre los elementos estáticos y dinámicos. De acuerdo a esta idea, los recursos comprenden el aspecto estático, entendiéndose este último como el inventario de factores productivos que la unidad económica posee o controla. Acotan, que éstos por si solos no van a constituir la base de la ventaja competitiva de una empresa, sino que es necesario que sean utilizados de manera coordinada para obtener un resultado superior. Las capacidades representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa utiliza sus recursos.

Por su parte, Grant (1991) establece una tipología de recursos, clasificándolos en: financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Cuadro 1), donde este último factor adquiere un carácter estratégico debido a su alto potencial para sustentar ventajas competitivas. Además, los recursos son considerados según Lastres et al., (2003), como los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser de carácter tangible e intangible. Los primeros son los activos que se pueden ver y cuantificar, mientras que los segundos, son difíciles de medir, aunque existen algunos métodos financieros para ponderarlos, como el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o bien dependen de las personas como el caso de conocimientos prácticos, habilidades para el aprendizaje, entre otros (López y Sabater (S/A).

Entre otras definiciones de capacidades citadas por Gómez y Valenzuela (1999) que incluyen los elementos anteriormente señalados, se encuentra la propuesta por Duran (1994), quien diseña un modelo en el que puntualiza las capacidades competitivas como un conjunto de habilidades para manejar el cono-

Cuadro 1. Clasificación de los recursos de la empresa

Recursos	Características básicas
Recursos financieros	La capacidad de endeudamiento de la empresa y generación de financiación interna determina su capacidad de inversión y su capacidad táctica de captación.
Recursos físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica, flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios. Las reservas de materiales. Las posibilidades de producción de la empresa y determinar su potencial de costos y su ventaja en calidad.
Recursos humanos	La formación y experiencia de los empleados determina las habilidades disponibles para la empresa. La adaptabilidad de los empleados determina la rentabilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados determinan la habilidad de la empresa de mantener su ventaja competitiva.
Recursos tecnológicos	Servicios de tecnologías, incluyendo de tecnologías protegidas, (patentes y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación (know how). Recursos para la motivación, estimulaciones de investigaciones, empleados científicos y técnicos.
Reputación	Reputación de los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con los clientes, la asociación de los productos con la calidad, la fiabilidad, etc. Reputación de la compañía con los proveedores de componentes, anunciantes, servicios laborales y otros agentes.

Fuente: Grant (1991) tomado de Cabrera y Saá (1996).

cimiento (tecnológico y de procesos), capacidad de dirección y gestión empresarial, y la experiencia en mercados locales.

Asimismo, Gómez y Valenzuela, (1999) destacan dentro de las capacidades empresariales, las de tipo motivacional, definidas por Alonso y Donoso (1994) como aquellas relacionadas con las actitudes y preferencias de los directivos. Sobre este aspecto es necesario establecer una vinculación con los llamados factores de tipo psicológico considerados en el presente estudio, y en los cuales se centra la influencia de la familia en la empresa, al incidir o moldear los valores del empresario, condicionando las decisiones de éste en función de la dinámica familiar. Es de hacer notar, que dicho elemento no se encuentra claramente definido, pues ape-

nas es mencionado sin profundizar en la influencia de éstos.

Se puede decir que existe una estrecha relación de interdependencia entre los recursos y las capacidades, pues en función del tipo de recursos, de su cantidad y calidad, se desarrollan las capacidades de la empresa, lo que contribuye a aumentar el stock de los primeros.

Para Lastres et al., (2003) el valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales que conduzcan al logro de una ventaja competitiva. Generalmente, son los recursos de carácter intangible los que sustentan las bases de dicha ventaja, debido a que son menos visibles y difíciles de imitar.

En el campo de los estudios sobre empresa familiar se han identificado algunas investigaciones que han analizado a estas organizaciones desde la óptica de la Teoría de los Recursos y Capacidades, tal es el caso de Cabrera y De Saá (1996), quienes destacan que su aplicabilidad se fundamenta en las características propias de las empresas familiares, como son: compromiso, valores compartidos, cultura, confianza y prestigio, entre otras. Tales particularidades le permiten identificar y explotar sus recursos y capacidades idiosincrásicas a través de la definición de estrategias que la conducen al éxito en el largo plazo. Al respecto, Leach (1993) asevera que son estas firmas las únicas que pueden verdaderamente hacer proyectos de largo plazo, pues el sentido de pertenencia les proporciona una ventaja competitiva, mientras que las no familiares se encuentran enfocadas más en sus resultados de corto plazo, como las ganancias trimestrales y semestrales.

Desde otra perspectiva, Claver et al. (2000), reseña algunos estudios que enfocan la gestión limitada de las empresas familiares en el ámbito del comercio internacional, entre ellos menciona los trabajos de Gallo y Luostarinen (1991); Alarcón y Saldaña (1999); Gallo y García (1998) Gallo y Cappuyns (1999) y Nieto Sánchez (1999). Entre los aspectos inhibidores destaca los siguientes:

Rechazo al riesgo asociado al desarrollo de la actividad exportadora; excesivo arraigo a una cultura local que impide la transferencia a otros países; resistencia a la disminución del control de la empresa que implica la internacionalización; dificultades financieras para acometer la expansión requerida por un proceso de internacionalización; Escasa preparación de los miembros de la familia en el área de comercio internacional; poca disposi-

ción de los directivos a la formación de alianzas estratégicas, entre otras.

2. Comparación entre empresas familiares y no familiares en el marco del comercio internacional

El análisis de los resultados del estudio de campo permite determinar la influencia de la dirección familiar en la conducción exportadora de los establecimientos industriales zulianos, identificando los factores de naturaleza interna que inciden en el proceso. En tal sentido, los datos presentados recogen las características de las empresas familiares exportadoras, discriminadas de acuerdo a los rasgos del empresario y de las unidades productivas.

El contraste empírico refleja que los datos obtenidos para ciertos parámetros confirma una relación negativa entre propiedad familiar e internacionalización. Ello se hizo evidente al analizar algunos rasgos de tipo psicológico que muestran la actitud del empresario frente a este proceso, tal es el caso de la disposición a aceptar nuevos socios para hacer frente a los costos derivados de la expansión mundial, ya que sólo el 33,3% de empresarios familiares está de acuerdo con tal decisión. Esto contrasta con lo observado en los establecimientos no familiares donde este valor alcanza un 70%.

La actitud frente al riesgo igualmente muestra acentuadas diferencias en la manera de valorar el proceso exportador, siendo percibido por el 90% de la población de empresarios no familiares como nada riesgoso, en contraposición, la muestra de dueños de negocios familiares lo ve en el 91,7% de los casos como riesgoso.

Una perspectiva positiva presenta la disposición para establecer alianzas estratégicas, ya que los resultados mostraron que no existen diferencias en la valoración de esta es-

trategia para acometer el comercio internacional, pues más del 90% de los empresarios en ambas muestras así lo manifestó. De ello se concluye, que ésta podría ser una de las vías más expeditas para mejorar la inserción de la empresa familiar en el mercado mundial.

En cuanto a los valores que cimientan el proceso de internacionalización los datos muestran que ambos grupos de estudio lo valoran más como una oportunidad de negocios, haciéndose más notorio este rasgo en los empresarios no familiares, ello en virtud de que el 50% se ubicó en esta alternativa, mientras que en el grupo familiar sólo el 25% lo concibe de esta forma. En este último, existe una diversidad de propósitos, ya que también aprecia el valor del reto competitivo 25% y el compromiso 16,7% los cuales adquieren dimensiones relevantes.

Con respecto a los objetivos que persigue el proceso exportador, se pudo observar que existe una similitud de propósitos en los dos tipos de muestras estudiadas, ello debido a que el 50% de los empresarios no familiares respondió que la finalidad de la actividad internacional está orientada al crecimiento de la empresa, un porcentaje muy similar es el obtenido para los negocios de familia, dado que el mismo se ubicó en un 41,7%. Un 33,3% de este último grupo contestó que la diversificación de la cartera de negocios era la finalidad del proceso, aspecto que refleja una mayor concentración de las metas internacionales respecto al otro segmento de empresarios.

3. Diferencias y similitudes en torno al desarrollo del proceso exportador

Al considerar otras características relacionadas con los factores internos en las empresas estudiadas, se determinó que existen

diferencias en cuanto al tamaño de los establecimientos, pues en las empresas no familiares existe un predominio de organizaciones de mayor tamaño, ello debido a que el 60% de éstos emplea más de cien personas, mientras que para el caso de las no familiares el estrato de ocupación que prevalece es el de la Pymi, representando el 66% de las firmas. Sobre este aspecto es conveniente acotar, que algunas investigaciones realizadas por Claver et al., (2006) destacan como rasgo de la empresa familiar española una menor dimensión en comparación con las no familiares. Al respecto, autores como Cavusgil y Noar (1987), Alonso y Donoso (1996), entre otros; establecen una relación positiva entre el tamaño y la propensión a exportar, por lo que a mayor tamaño, mayor será la actividad internacional de la empresa.

Por otra parte, como ya se había mencionado anteriormente, existen contrastes en la participación de estos dos grupos de empresas en el desarrollo de actividades económicas. Los datos de la Tabla I muestran que el sector de la industria tradicional representa el 40% de los establecimientos familiares, un 29% alberga la industria intermedia, el 19% lo concentra la industria mecánica y finalmente, el grupo residual presenta un 12%. Estos porcentajes para las organizaciones no familiares son los siguientes: 17% para la industria tradicional, 46% para el sector intermedio, 26% para la industria mecánica y 11% para el grupo residual.

De este comportamiento se desprende que existe cierta inclinación en el segmento de las empresas familiares por operar en sectores económicos que aportan un menor valor agregado, observándose una mayor concentración en el sector de la industria tradicional, en el cual destaca el rubro de alimentos, como la exportación de productos del mar, mientras

Tabla I. Estructura porcentual de las empresas familiares y no familiares exportadoras de la región zuliana, según actividad económica.

Actividad económica	Empresas familiares	Empresas no familiares
Industria tradicional	40%	17%
Alimentos	38%	17%
Bebidas	2%	—
Cueros y pieles	—	—
Industria intermedia	29%	46%
Productos químicos	7%	20%
Productos plásticos	22%	26%
Industria mecánica	19%	26%
Productos metálicos	14%	23%
Maquinarias y equipos eléctricos	—	3%
Material de transporte	5%	—
Industria residual	12%	11%
Diversas	12%	11%
Total	100%	100%

Fuente: MILCO. 2009.

que el caso de las no familiares se evidencia una elevada participación en la industria intermedia, en especial se nota un predominio de actividades relacionadas con el petróleo como el desarrollo de productos químicos y de plástico, cuyo aporte al producto y al empleo es más significativo para la región. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Lozano (1996) en su análisis de la empresa familiar colombiana, al señalar que existe una preeminencia de éstas en los sectores del comercio y servicios, y en el caso de las actividades industriales de menor exigencia tecnológica.

En cuanto al inicio del proceso de internacionalización, algunos estudios empíricos reseñados anteriormente, destacan una tardía incursión en el comercio internacional de las empresas familiares con respecto a los no familiares. Para verificar tal relación se tomó en cuenta el año de fundación y el de inicio de acti-

vidades de exportación. Los datos obtenidos demuestran que para el caso de las empresas de la región zuliana no se presentan grandes diferencias, las no familiares en términos generales, requieren alcanzar cierto nivel de experiencia para proyectarse al mercado mundial muy similar al requerido por las empresas familiares, lo que aproximadamente comprende una década. Cabe resaltar, que quizás este comportamiento esté influenciado por un porcentaje significativo de negocios familiares que se crean con la finalidad de satisfacer la demanda mundial y no el mercado local como las empresas del sector camaronero. Además, se evidencia que existe una antigüedad promedio mayor en las no familiares que supera los 20 años de fundadas, mientras que para el segmento de las familiares es un poco menor de 20 años.

Ahora bien, al comparar el valor obtenido en la variable etapa alcanzada en el proceso de internacionalización se pudo concluir que éste ha avanzado más en el sector de empresas no familiares, pues a pesar de que el 50% de éstas se encuentra todavía en la fase inicial del mismo, caracterizada por las exportaciones esporádicas, se ha logrado que un 30% de estas industrias haya establecido sucursales en sus principales mercados, mientras que un 20% ya cuenta con representantes de ventas. Este comportamiento contrasta con el observado en las empresas de familia, donde aproximadamente el 60% de los establecimientos se encuentra en la etapa de exportaciones ocasionales, destacando el hecho que no se ha evolucionado hacia grados superiores del proceso, en el que existe un mayor nivel de compromiso con el mercado mundial, sustentándose la lógica desarrollada por la escuela de Uppsala la cual indica que los negocios avanzan en el proceso internacional en la medida en que estos van adquiriendo mayor experiencia en el mercado mundial.

Al respecto, es conveniente comentar los resultados del trabajo realizado por Luostarinen y Hellman (citado por Fuentes et al., 2007) sobre las diferencias entre empresas familiares y no familiares finlandesas, en la cual señalan que una de las causas que explica el rezago del grupo de negocios de familia en la apertura de unidades productivas en el exterior se debe a la limitada disponibilidad de recursos financieros, humanos, tecnológicos, entre otros.

Asimismo, se observa el comportamiento seguido por uno de los indicadores que también explica el grado de compromiso de estas empresas con el proceso de internacionalización, como es el porcentaje de producto exportado. Al respecto, la mayor participación corresponde a la alternativa de menos del

15%, siendo ésta más elevada para el caso de las empresas familiares, la cual se ubica en 50%, mientras que para el conjunto no familiar es de 40%. Cabe destacar, que estos bajos porcentajes de exportaciones demuestran que ambos tipos de empresas están más orientadas a satisfacer el mercado local.

No obstante, se puede afirmar, que las no familiares presentan resultados más positivos, puesto que el 30% de las mismas se ubicó en el intervalo entre 15 y 30%, un 20% en el rango de 31 y 50% y finalmente un 10% de los encuestados manifestó exportar entre 51 y 70% del total producido. La participación de las empresas familiares es de sólo 8,3% para cada uno de los intervalos de exportación señalados; mientras que la opción de más del 70% constituyó apenas un 16,7% del total.

Los resultados del ítem anterior están muy relacionados con los datos obtenidos en el porcentaje de la capacidad instalada utilizada; observándose un comportamiento muy similar en ambos grupos de encuestados, donde el 41,7% de las empresas familiares y el 50% de los establecimientos no familiares trabaja más del 70% de la capacidad productiva. Esto evidencia que ambos conjuntos están más orientados a suplir la demanda del mercado interno, puesto que la mayor parte está trabajando a un nivel cercano al 100%, y los volúmenes de exportación se consideran en términos generales bajos.

Otro indicador que está muy vinculado a los anteriormente analizados, se refiere al destino de las exportaciones, en donde no se presentan grandes discrepancias en el abordaje del mercado internacional; sin embargo, se puede distinguir que el empresario familiar tiene un mercado un tanto más diversificado, existiendo un predominio de América del Norte, en especial los Estados Unidos y algunos países latinoamericanos, y en menor pro-

porción Europa y Asia. En el caso del segmento de empresas no familiares se observa el mismo comportamiento, pero existe una clara preferencia por el mercado latinoamericano.

Este resultado contradice la idea que se tiene sobre los negocios de familia de orientar su esfuerzo exportador hacia los países más próximos a éstos. Al respecto, se concluye que para la realidad empresarial zuliana, estos mercados están definidos de acuerdo a los rubros de exportación. En cuanto al uso de insumos extranjeros los datos demuestran la presencia de ciertas diferencias en este indicador, destacándose el hecho que en el caso de las familiares existe una menor dependencia de insumos foráneos que en las no familiares.

Con relación a los motivos de naturaleza interna que determinaron la incursión en el mercado internacional se obtuvieron algunas discordancias en ambos grupos de estudio. La mayoría de los empresarios familiares (66,7%) destacó que la calidad del producto fue la razón para abordar ese mercado; mientras que en las no familiares esta decisión tiene diferentes opciones; predominando la disminución de la capacidad ociosa (30%), la calidad del producto (20%) y por decisión gerencial (20%). Lo anterior corrobora la presencia de algunos elementos encontrados en la literatura revisada, la cual subraya que muchas de las fortalezas de la empresa familiar descansa en su interés por la calidad y por mantener una excelente imagen del producto en el entorno donde actúa (Fuentes et al., 2007).

Un aspecto donde se evidencia una marcada discrepancia entre establecimientos familiares y no familiares lo constituye la existencia de una estructura administrativa o departamento que apoye las actividades de exportación, es así, como para el caso de las primeras sólo el 16,7% manifestó contar con una unidad para el desarrollo de estas activi-

dades; por el contrario, en las segundas este porcentaje alcanzó el 80%. Esta situación refleja grandes limitaciones organizacionales del sector de empresas familiares para acceder a los mercados internacionales. En consecuencia, es de esperarse que tal actividad no pueda desarrollarse a largo plazo, sino que el proceso se ejecute de forma esporádica y sin mayor compromiso con el mercado internacional.

Un departamento de exportación es una estructura organizacional que sistematiza las diferentes labores que permiten a la empresa una presencia continuada en los distintos mercados internacionales. Su creación y puesta en funcionamiento le garantiza el éxito y posicionamiento sostenido de sus productos en el extranjero; tal beneficio sólo se podrá percibir en el mediano y largo plazo. No obstante, la carencia de esta sección administrativa en los negocios de familia estudiados, podría ser justificada porque los bajos volúmenes de producto exportado hacen que desde el punto financiero los costos derivados de esta estructura se consideren muy elevados para compensarlos (Piñero, 2000).

Un comportamiento similar también se puso de manifiesto en el proceso de toma de decisiones en la empresa familiar, donde la mayoría de los dueños de negocios (50%) contestó tomar éstas de manera unilateral. Por el contrario, en el ámbito de los empresarios no familiares las mismas son tomadas en su mayoría (50%) por la Junta Directiva. Este rasgo refleja una mayor tendencia de decisiones de tipo autoritaria en los establecimientos familiares frente a un comportamiento más democrático en los no familiares.

Igualmente, los valores obtenidos en la posesión de recursos humanos calificados en el área de internacionalización reflejan grandes divergencias; en este sentido, se observa

un comportamiento muy similar al ítem anterior, destacando un 16,7% de existencia de personal formado en el plano del comercio internacional para el caso de las empresas familiares y un 90% para las no familiares. Esta misma situación se presenta al comparar los resultados de la pregunta de la existencia de una unidad de investigación y desarrollo en las empresas estudiadas, los datos muestran que existe una tendencia diferencial en ambos tipos de muestras, pues se aprecia que las empresas familiares la poseen en un 16,7%, mientras en las no familiares este porcentaje es muy superior (50%).

Los datos observados para el caso de las empresas familiares revelan una gran desventaja de este sector en dicho proceso, pues el no contar con un personal formado y una base tecnológica que respalde la internacionalización, las conduce a una inserción a este mercado poco sustentable en el tiempo. Tal comportamiento contradice los resultados de investigaciones en este campo, las cuales subrayan que factores como el avance tecnológico y el capital humano constituyen variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito de las organizaciones en su expansión mundial.

En el plano de los recursos financieros se presentan igualmente diferencias en la dinámica del proceso exportador en los dos grupos de empresas objeto de análisis. Cabe destacar, que aunque este ítem refleja combinaciones de opciones de fuentes financieras, se pudo observar claras tendencias en cuanto a la propensión de los encuestados. Así, las empresas de carácter familiar manifiestan preferencias en primer lugar por el auto financiamiento, pues el 100% de los empresarios lo usa, en segundo lugar está la utilización de otras fuentes privadas como la banca, con un 83,3%, y finalmente opta por el financiamiento público un 41,6%; mientras

que en las no familiares este orden obedece al empleo de fuentes privadas en un 90%, públicas un 80% y el empleo de las fuentes propias también con un 80%.

De igual manera se detallan acentuadas discrepancias en el empleo de estrategias para acometer el proceso de internacionalización, pues en el estrato de las empresas familiares se da el proceso con un menor grado de planificación, dado que el 25% de la muestra no contempla el diseño de las mismas; siendo las más empleadas las dirigidas a captar el mercado por la vía de los precios, estrategia empleada básicamente para la comercialización de materias primas o bienes intermedios con escaso valor agregado. En el caso de las no familiares se evidenció que la mayor parte de este componente empresarial se enfoca en las estrategias enmarcadas en el desarrollo del producto y en la selección del mercado objetivo.

En cuanto a la percepción de los encuestados en torno a la necesidad de recursos para impulsar el proceso exportador, los datos revelaron que en los establecimientos de naturaleza familiar los recursos requeridos para apoyar la internacionalización en orden de importancia son los financieros, humanos y tecnológicos, organizacionales y físicos; mientras que en el caso de las no familiares son tecnológicos, financieros, humanos, organizacionales y físicos.

Lo anterior permite concluir que en el área del comercio internacional es probable que las empresas de carácter familiar zulianas encuentren mayores dificultades para promover su expansión, pues la evidencia empírica muestra que éstas poseen menores recursos organizacionales, tecnológicos, financieros y humanos que las de tipo no familiar para hacer frente a los requerimientos que exige la globalización de la actividad económica. También se observó una mayor preocupación de los

empresarios no familiares en mejorar el empleo o manejo de sus recursos a través de prácticas directivas, como el uso de la planificación estratégica, mayor acceso a la información internacional, entre otras.

Es imprescindible acotar que aunque ambos grupos de estudio presentan importantes limitaciones en cuanto a recursos y capacidades necesarios para incursionar exitosamente en el mercado internacional, en la empresa familiar éstas alcanzan mayor relevancia, pues existe una actitud negativa de los dueños de estos negocios en cuanto a abrirse a la búsqueda de dichos recursos y capacidades dado que ello implica ceder el control de los mismos.

4. Reflexiones finales

La dinámica exportadora de las industrias de la región zuliana se encuentra influenciada por los factores internos y externos a las empresas estudiadas. La investigación efectuada evidenció que en el área interna se presenta mayores diferencias que semejanzas entre las empresas familiares y no familiares. Esto se puso de relieve al observar las discrepancias en la disponibilidad de recursos productivos con los que cuentan las empresas y su capacidad para gerenciar éstos en el campo internacional. Al respecto, como ya se señaló anteriormente las empresas familiares presentan mayores limitaciones de recursos y capacidades necesarios para su avance en el mercado internacional. En dicho comportamiento juega un importante papel algunas características psicológicas y culturales del empresario familiar que hace que éste se conduzca de manera más conservadora y lenta en el proceso exportador.

En consecuencia, se hace necesario un cambio de actitud frente al proceso de expan-

sión internacional, de manera que éste sea concebido con un carácter estratégico, apoyado en estructuras organizacionales más desarrolladas que promuevan un alto nivel de compromiso con este mercado. Para ello se requiere una mayor apertura en la cultura de estas organizaciones que permita contrarrestar la estrechez de recursos puesta de manifiesto en el presente estudio, cuestión que no necesariamente está en contradicción con una política de control familiar de la empresa.

Bibliografía citada

- Alonso, José y Donoso, Vicente (1996). "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España". *Papeles de economía española*. N° 66. Madrid-España. Pp. 124-143.
- Alarcón, J. y Saldaña, Pilar (1999). La carcoma del árbol generacional: podar o abonar. Comunicación presentada al IV Congreso Nacional de ACEDE. España. Pp. 867- 881.
- Amit, Raphael. y Schoemaker, Paul (1993). **"Strategic Assets and Organizational Rent"**. *Strategic Management Journal*, Vol. 14. Pp. 33-46.
- Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". ***Journal of Management***. Vol 17. N° 1, Pp. 99-120.
- Cabrera, María y De Saá, Petra (1996). La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades; Economía globalizada: Retos y cambios. Granda: AEDEM. En <http://www.usc.es/~ideasus-sanaab>. Consultado: 10/11/2008.
- Cavusgil, Tamer y Naor, James (1987). "Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity". ***Journal of Business research***. Vol. 15. N° 3. Pp. 221- 235.

- Claver, Enrique; Molina, José y Quer, Diego (2000). Un enfoque estratégico para la internacionalización de la empresa familiar. I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar. Organismo Público Valenciano de Investigación. 28 y 29 de septiembre. Valencia, España.
- Claver, Enrique; Molina, José y Quer, Diego (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares. Un estudio comparativo. **Cuadernos de gestión** Vol. 6. No 2. Pp. 11- 25.
- Davis, Peter y Stern, Douglas (1980). Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective. *Journal of the Family Firm Institute*, I. (1), 69.
- Dierickx, Ingemar. y Cool, Karel. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". **Management Science**, N° 35. Pp. 1504-1511.
- Duran Herrera, Juan (1994). "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa". **ICE, Revista de Economía** N° 735. Pp. 21 -41.
- Frances, Antonio y García, Josefina (1998). **Éxito exportador. El inicio de empresas líderes**. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela. 314p.
- Fuentes, Guadalupe; Vallejo, Manuel y Cano, Miriam (2007). **Peculiaridades de la empresa familiar en su expansión internacional. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro**. Editorial Universidad de la Rioja. España.
- Gallo, Miguel y Cappuyns, Kristin (1999). "La internacionalización de la Empresa Familiar. El papel de las alianzas estratégicas". **Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar**, N° 16. Madrid-España. Pp. 38 - 44.
- Gallo, Miguel y García Pont, Carlos (1998). "La proyección internacional de la Empresa Familiar". **Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar**, N° 11. Madrid-España. Pp. 41-45.
- Gallo, Miguel y Luostarinen, Reijo (1991). "Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares". En Gallo, M. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona-España.
- Gómez, Mónica y Valenzuela, Ana (1999). "Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: Una visión interdisciplinar desde las teorías de la organización y del marketing" **Revista Encuentros Multidisciplinares**, Vol. 2, N° 6. Madrid. España. Pp. 1-11.
- Grant, Robert (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", **California Management Review**. Pp.114-135.
- Lastres, José; Rivero, María y Moreno, Rocío (2003). Las capacidades estratégicas más frecuentes en la industria hotelera mexicana I Congreso internacional visual de intangibles, México.
- Nieto Sánchez, María Jesús (1999). Decisiones estratégicas de la empresa familiar: innovación e internacionalización. Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. IX Congreso Nacional ACEDE, Las Palmas. España.